

## **Análise sobre o nível motivacional no trabalho dos policiais militares da 3ª Companhia do 23º Batalhão de Polícia Militar (BPM) do Estado de Pernambuco**

### **Resumo**

A motivação no serviço público tem sido causa de debate no contexto das organizações por sua relevante importância para o funcionamento das instituições públicas. O presente artigo tem como objetivo principal identificar os fatores que provocam a motivação no trabalho dos servidores públicos da 3ª Companhia do 23º Batalhão da Polícia Militar do Estado de Pernambuco. Baseia-se em uma pesquisa quantitativa, aplicado um questionário a uma amostra de 80 servidores e a análise se deu por agrupamento das respostas em categorias comuns. Também foi realizado um estudo das principais teorias a respeito da motivação, como as propostas por Abraham Maslow (Teoria da Hierarquia das Necessidades), Frederick Herzberg (Teoria dos Dois Fatores), Victor Vroom (Teoria da Expectativa) e Stancy Adams (Teoria da Equidade). Os resultados apontaram que apesar de maior parte dos entrevistados sentirem-se motivados no trabalho, há também níveis de insatisfação em relação ao mesmo. O estudo pode contribuir, não apenas, para ampliar o campo de conhecimento em relação aos constructos motivação e satisfação no trabalho, como também para despertar o interesse em estudos que envolvam a movimentação de pessoal no serviço público brasileiro.

**Palavras-chave:** Motivação no Trabalho. Polícia Militar. Teorias Motivacionais.

### **Abstract**

*The motivation in the public service has been a cause of debate in the context of organizations because of their importance for the functioning of public institutions. The main objective of this article is to identify the factors that motivate the work of public servants of the 3rd Company of the 23rd Military Police Battalion of the State of Pernambuco. It is based on a quantitative research, applied a questionnaire to a sample of 80 servers and the analysis was by grouping the answers into common categories. Also a study of the main theories regarding the motivation, as proposed by Abraham Maslow (Theory of the Hierarchy of Needs), Frederick Herzberg (Two Factor Theory), Victor Vroom (Theory of the Expectation) and Stancy Adams (Theory of the Equity ). The results pointed out that although most interviewees feel motivated at work, there are also levels of dissatisfaction with them. The study can contribute, not only, to broaden the field of knowledge in relation to motivation and job satisfaction constructs, but also to raise interest in studies that involve the movement of personnel in the Brazilian public service.*

**Keywords:** Motivation at Work. Military Police. Motivational Theories.

## Introdução

A motivação dos trabalhadores vem ocupando lugar de destaque nas organizações, isso porque é considerado um fenômeno influenciador na produtividade profissional e consequentemente interfere também no desempenho da instituição (SOUZA; LIMA; MARQUES, 2008). Por haver inúmeros fatores que provocam a motivação no indivíduo, não se pode dizer que existe uma consonância entre as teorias existentes ao que se refere à visão do homem ou até ao próprio conceito. No entanto, há uma ideia central a respeito do conceito que diz que a motivação é o que move e impulsiona o indivíduo a comportar-se e a realizar seus desejos (SAMPAIO; MORÁVIA, 2009).

Os mais diversos motivos que impulsionam o indivíduo a agir, originam-se em necessidades que mudam tanto de pessoa para pessoa como até mesmo mudam na mesma pessoa de acordo com o momento vivido. Por ser diferente, cada pessoa interage com a própria personalidade e motivação de maneiras diferentes. Com isso, a tarefa de provocar a motivação nas pessoas no ambiente de trabalho é uma das mais difíceis (GIL, 2001).

A motivação não é entendida nem como qualidade individual nem como característica do trabalho. Não existe indivíduo motivado o tempo todo, como também não existem tarefas com as mesmas motivações para todos os indivíduos. Ela vai além de um composto estático, referindo-se à função dos indivíduos e a da atividade que estes desenvolvem. Portanto, a direção, a força e o que move a própria existência da motivação relacionam-se com a forma que cada um percebe, analisa e avalia sua própria imersão no trabalho e não a compreensão dos que se encontram fora deste ambiente (BERGAMINI, 1997).

É vista como um meio de alcançar os objetivos e tem sido uma preocupação por parte dos gestores, que discutem maneiras de analisar os recursos humanos e os melhores resultados. Sendo então de total importância para que os indivíduos envolvidos atuem com maior eficiência e qualidade dentro das organizações (PEREIRA, 2011).

Bergamini (2008) acredita que o estudo da motivação se emprega a todos os campos da atividade humana e principalmente

destina-se àquelas organizações que aplicaram seus esforços a entender quais fatores motivacionais são mais procurados nos trabalhos.

Na atual conjuntura que se encontra a segurança pública do país e os índices de violência, a polícia militar se apresenta como a principal resposta às necessidades da sociedade. Entretanto, estes profissionais são os mais afetados por lidarem diretamente com o crime, expondo suas vidas ao perigo, merecendo total atenção. A situação do Estado de Pernambuco, em especial a região a qual se encontra a 23ª Companhia do 3º BPM, não é diferente do restante do país. Este trabalho procurou entender quais fatores motivam estes policiais a continuarem trabalhando mesmo diante de tantos riscos. E para embasar este estudo, foi escolhido o entendimento de Vergara (2000) o qual aponta que a motivação é um processo intrínseco do indivíduo.

Este estudo tem como objetivo principal identificar os fatores que provocam a motivação no trabalho dos servidores públicos da 3ª Companhia do 23º Batalhão da Polícia Militar e ainda listar os fatores que provocam a motivação no trabalho, caracterizar um trabalhador motivado e apontar as contribuições de trabalhadores motivados na gestão pública.

O mesmo justifica-se pela importância da motivação no trabalho e sua intenção em contribuir com o âmbito acadêmico, ofertando, por meio da pesquisa, a possibilidade de ampliar o material teórico a fim de desenvolver estudos e pesquisas posteriores, estimulando o aprofundamento acerca do tema, com a possibilidade de refletir sobre os fatores que provocam a motivação no ambiente de trabalho.

O presente artigo compõe-se por esta introdução; a revisão teórica embasada em grandes pesquisadores acerca da motivação e de teorias que fundamentam o que provoca a motivação dos servidores no ambiente de trabalho, como a teoria das necessidades, teoria dos dois fatores, teoria da expectativa e teoria da equidade (VERGARA, 2000; ROBBINS, 2008; SOARES, 2003; LOBOS, 1975); a metodologia utilizada, que se deu por uma pesquisa quantitativa; a análise dos dados obtidos na pesquisa e, por fim, as considerações finais e referências.

## Referencial Teórico

### Motivação

A evolução dos estudos sobre a motivação possibilitou um aumento significativo de teorias e hipóteses acumuladas por muito tempo, no esforço de conhecer como se dá o comportamento, seu início, persistência e término. Parte desses estudos partiu do aspecto quantitativo, outros buscaram explicar a motivação através das teorias do instinto e das emoções, outros ainda entenderam que o fenômeno da motivação é provocado apenas por estímulos externos (BERGAMINI, 2013).

Marras (2000, p.34) destaca que “a motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação”. E de acordo com Robbins (2009, p.132), “é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

A atitude das pessoas varia de acordo com suas motivações, o que motiva uma pessoa pode não ser causa de motivação para outra, como também o que motiva em dado momento pode não motivar em outro. Essa é a diferença entre as pessoas (VERGARA, 2000).

Ao realizar determinada atividade, o indivíduo põe nela toda sua emoção e concentração, coloca-se inteiramente à disposição desta atividade. Neste caso, produto e produtor é um só, não se separam e o fruto desta atividade pertencerá àquele que empenhou todo esforço e dedicação (VERGARA, 2000).

Bergamini (1990, p. 125) afirma que nem todas as pessoas se propõem as mesmas coisas pelos mesmos motivos. Vergara (2000) complementa este entendimento quando afirma que as instituições precisam conhecer cada um de seus servidores e saber o que realmente os motivam, assim ocorrerá a motivação dentro da mesma. No entanto, as respostas seriam as mais variadas como, por exemplo, saber que alcançarão seus objetivos dentro da organização através de seus esforços no trabalho, reconhecimento, salário, os benefícios ofertados pela organização, satisfação pelo cargo que ocupa, realização pessoal, autonomia, ou mesmo o medo da perda da função pode ser fator de motivação. Cabendo então aos gestores a responsabilidade de estimular, incentivar e provocar a motivação.

A motivação dos trabalhadores é muito importante, por ser uma força poderosa em sua contribuição e no seu desempenho organizacional, proporcionando aos gestores o planejamento de atividades que extraiam ao máximo o potencial de seus servidores (SOUZA; LIMA; MARQUES, 2008). Saber identificar quais fatores influenciam na motivação dos trabalhadores é essencial e faz toda diferença, principalmente em ambientes competitivos e complexos (SOL et al., 2014). No entanto, Pedrosa et al. (2013) salientam que estudos realizados nas últimas décadas afirmam que ainda não é fácil para os gestores identificarem o que motiva seus funcionários.

Maslow (1996) proclama que a motivação resulta da relação entre o indivíduo e a situação que o envolve. O indivíduo é visto como intrinsecamente motivado quando realiza uma atividade para seu próprio bem e obtém prazer e satisfação em participar da atividade.

Em virtude do processo intrínseco da motivação, ressalta-se que ela é algo íntimo de cada indivíduo, por isso é fato que existe indivíduo que se sente bastante motivado a realizar determinada tarefa, como também existem aqueles que consideram as mesmas tarefas desinteressantes. Isso comprova que cada pessoa tem valores diferentes, conhecimento intelectual e formação profissional diferente, ou seja, histórias de vida diferentes que influenciam suas motivações (VERGARA, 2000).

Conforme entendido por Vergara (2000), se a motivação for intrínseca não se pode dizer que alguém motiva o indivíduo a fazer isso ou aquilo, pois ninguém motiva ninguém. O próprio indivíduo que se motiva ou não, o indivíduo externo apenas incentiva, estimula, provoca a motivação. Ou seja, a diferença entre motivação e estímulo é que a motivação está dentro e o estímulo, está fora do indivíduo.

Ainda parafraseando Vergara (2010, p. 42), a motivação é intrínseca quando se encontra no interior de cada um, ocorrendo de dentro para fora, envolvendo o prazer de fazer, além de resultados. “Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa [...] ela nos é, absolutamente, intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”.

Considerando que a motivação deve ser observada como aspecto intrínseco e

individual e instigada por fatores extrínsecos, não se devem fazer generalizações, pois em um mesmo ambiente de trabalho é possível encontrar indivíduos que exercem as mesmas funções e expostos às condições parecidas, que apresentem comportamentos e atitudes diferentes, pois cada um possui sua própria história e carrega consigo suas próprias experiências, costumes, culturas, valores, necessidades e objetivos (PIMENTA; GARBIN, 2013).

No entanto, não existe indivíduo que esteja motivado o tempo todo, nem atividades que promovam o mesmo grau de motivação para todos, portanto, a motivação não pode ser considerada como uma qualidade do indivíduo ou uma característica do trabalho. Refere-se, no entanto, ao processo paralelo à função dos trabalhadores e das atividades específicas que estes desempenham (BERGAMINI, 1990 apud MARTINS; EMMENDOERFER, 2008).

Para Bergamini (2003), a motivação origina-se pelas necessidades interiores, portanto o líder não pode motivar seus liderados, pode apenas utilizar-se de meios que os desperte, favoreça-os e desenvolva-o sua manifestação em cada um, mostrando o significado de seus trabalhos, valorizá-los e adequando-os em tarefas peculiares a cada identidade ou perfil.

A motivação intrínseca refere-se às pessoas que tomam para si valores, atitudes, regulações externas ao seu comportamento e transformam em regulamento interno. Esta pode ser má autoestima, comportamentos e envolvimento com o ego a fim de sentirem-se dignos. Está dentro do indivíduo, mas é controlada como uma forma de motivação extrínseca internalizada (GAGNÉ et al., 2014).

De acordo com Fried e Ferris, (1987), indivíduos com atividades complexas são mais satisfeitos e motivados internamente que aqueles que realizam atividades relativamente mais simples. Trabalhos complexos com maior exigência autônoma produzem níveis mais altos de motivação intrínseca em relação aos que desenvolvem trabalhos rotineiros, de menor complexidade e de fácil execução (HACKMAN; OLDFHAM, 1980; OLDFHAM; CUMMINGS, 1996).

Após compreender o conceito de motivação, os próximos tópicos buscam explicar algumas teorias motivacionais relevantes para o referido estudo, sendo a

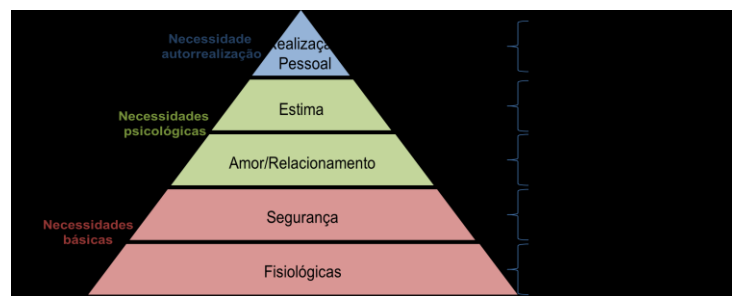
Teoria das Necessidades de Maslow a primeira a ser discutida.

### Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria da Hierarquia das Necessidades, também conhecida como a teoria das necessidades humanas, foi desenvolvida por Abraham H. Maslow, que consiste na teoria acerca da motivação como a mais conhecida. (ROBBINS; DECENZO, 2004; MOTTA; VASCONCELOS, 2006), pois classifica as necessidades humanas de forma lógica e conveniente com pressuposições importantes para os administradores (STONER; FREEMAN, 2012).

Foi na década de 50 que o psicólogo Abraham H. Maslow desenvolveu um modelo teórico que explicasse as necessidades humanas e sua disposição, distribuído em cinco hierarquias: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; ROBBINS, 2009; STONER; FREEMAN, 2012; MAXIMIANO, 2012), conforme a Figura 1 abaixo:

Figura 1: Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Robbins (2005).

De acordo com Maslow (1970), as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia que ele mesmo denominou de hierarquia dos motivos humanos. Segundo seu conceito de precisão relativa, uma necessidade é substituída pela seguinte de maior relevância na escala hierárquica ao passo que começa a ser satisfeita. Sendo a fisiológica a necessidade principal, por ser a mais básica e essencial para a sobrevivência e a de autorrealização a necessidade vista como a mais fraca na ordem hierárquica de necessidades.

Bergamini (1997) ressalta que o melhor entendimento para a teoria de Maslow

se dá por um processo que nunca se rompe, pois ao alcançar uma necessidade, logo outra irá entrar em seu lugar, tornando esse processo infinito, nunca se rompendo.

Cada pessoa possui suas próprias necessidades de motivação. Para isso, os gestores precisam ficar atentos à ideia de que todos se realizam no trabalho da mesma forma, utilizando os mesmos objetivos organizacionais. Isso pode causar resistência e indignação nos trabalhadores e talvez eles nem desejem esta realização dentro do trabalho (SAMPAIO, 2004).

Esta teoria busca e estima o ser humano em sua totalidade, considerando os aspectos biológicos, psicológicos e sociais, tendo em vista que os níveis são sucedidos na ordem dada, ou seja, após sentir que já está sendo atendido em dada ordem é que passam a sentir a necessidade de atendimento no nível imediatamente mais elevado. A satisfação ou insatisfação em qualquer dos níveis tem efeitos sobre o indivíduo como um todo e não apenas em algum aspecto (OLIVEIRA, 2010).

Oliveira (2010) enfatiza ainda que a teoria das necessidades destaca a motivação humana, segundo as necessidades sentidas pelos indivíduos conforme afirmação de que os indivíduos se comportam para suprir suas necessidades mais imediatas.

A opinião de Maximiano (2012), em relação ao olhar de Maslow sobre a motivação é muito positiva, pois este vê as pessoas em contínuo processo de desenvolvimento, disposto a avançar na busca do atendimento de uma necessidade após outra e progredindo até a autorrealização.

Robbins (2009, p. 49) ressalta que a teoria motivacional ainda sugere que, “embora quase nenhuma necessidade jamais seja satisfeita por completo, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação”.

A teoria de Maslow especifica quais das necessidades humanas, são de fato importantes, reconhecendo as particularidades de cada uma e como estas motivam o comportamento. Esta teoria se destaca e é bem aceita por atender as necessidades dos servidores ficando então garantido o perfeito desenvolvimento das atividades. A relação entre as necessidades e o trabalho ajudará a manter o servidor motivado. Pelo fato do servidor ter sempre alguma necessidade para

suprir, a organização deve estar sempre atenta a satisfazer as necessidades dos servidores (HAMPTON, 1992). No tópico seguinte, aborda-se a Teoria dos Dois Fatores desenvolvida por Herzberg.

## Teoria dos Dois Fatores

Também conhecida como a Teoria da Higiene-Motivação, a Teoria dos Dois Fatores foi desenvolvida na década de 60 pelo psicólogo Frederick Herzberg, a partir de sua pesquisa sobre motivação, essa teoria busca explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Definiu que a motivação é descrita por dois fatores, sendo eles higiênicos e motivacionais. Ele afirma que esses elementos geram satisfação ou insatisfação nos indivíduos, entretanto, não se opõem. O oposto de satisfação é a não satisfação e o oposto de insatisfação é a não insatisfação (ROBBINS, 2008). Conforme mostra a figura a seguir:

Figura 2: Teoria dos Dois Fatores



Fonte: Robbins (2005).

Fatores Higiênicos aludem às condições que circundam o indivíduo enquanto trabalha, ou seja, são extrínsecos a ele, podendo ser condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, relações com os superiores, salários, segurança no cargo, relação com os colegas, benefícios sociais e modelo de gestão. Quando presentes, deixam de causar insatisfação, porém não garantem satisfação. Portanto, se ausentes, são capazes de causar insatisfação (BERGAMINI, 2008).

Herzberg utilizou a expressão higiene por corresponder à prevenção e à profilaxia, essas se referem às perspectivas ambientais. São fatores muito usados nas organizações, pois impulsiona a motivação nos empregados, entretanto, acredita que não influenciam em seus comportamentos, quando são vistos como bons, apenas evitam insatisfação e, quando são

precários, geram insatisfação (CHIAVENATO, 2009).

Os fatores motivacionais são intrínsecos, correspondem ao reconhecimento, à autorrealização, às tarefas e aos deveres e conteúdos com o cargo. Herzberg ainda enfatiza que o fator motivação gera a satisfação e o desejo de produtividade, aumentando os níveis de excelência e o crescimento profissional que se manifestam através da realização de atividades desafiadoras impostas ao trabalhador. Ele ainda afirma que o indivíduo possui o controle perante os fatores motivacionais, uma vez que se relacionam com o que ele executa (CHIAVENATO, 2009).

Chiavenato (2009, p. 128) afirma que: “Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo como uma abordagem extra orientada”. Maximiano (2007) aborda que a Teoria dos Dois Fatores contribuiu para o entendimento em relação às possibilidades dos trabalhadores disporem de maior autonomia em planejamento e realização de suas atividades, à valorização dos processos de enriquecimento de cargos e a uma abordagem diferenciada perante a remuneração acerca da motivação para o trabalho.

Cohen e Fink (2003) apontam que a teoria de Herzberg distingue as necessidades em superior e inferior, e constataram que a intenção de maiores salários e melhores benefícios não era base suficiente para a motivação no trabalho. A grande colaboração de Herzberg com essa teoria foi em mostrar que de nada adiantaria criar políticas de higiene ou de manutenção se não houvesse antes uma reformulação nos cargos e uma efetiva valorização às pessoas que o ocupam. Com isso, ele propõe que as tarefas sejam revistas e organizadas de acordo com o crescimento de cada um.

As necessidades humanas no trabalho são divididas em dois tipos, as que advêm da natureza animal dos seres humanos: as necessidades fisiológicas e as relacionadas à habilidade única dos humanos para o crescimento. As que se referem às de natureza animal, conhecidas como fatores de higiene, incluem: salário, relacionamento no ambiente de trabalho, políticas organizacionais e chefia (SPECTOR, 2006).

Aguiar (2005) enfoca que as necessidades humanas serão preenchidas em relação ao aumento da produtividade,

proporcionando os resultados da organização. Dessa forma, os indivíduos estarão trabalhando mais e melhor e, conseqüentemente, se beneficiando. Para que isso aconteça, é preciso que haja liberdade de criação e inovação na execução das tarefas que serão posteriormente avaliadas. Não obstante, limita a democracia a um âmbito restrito, no caso a tarefa, sendo considerada uma sugestão injusta, conservadora e manipuladora em favor do sistema capitalista que não oferece mudanças representativas.

Aquino (1984) aponta que, para Herzberg, identificar os fatores higiênicos e motivacionais é fundamental para determinar a motivação do trabalhador. Reconheceu ainda que cada indivíduo enfrenta uma situação e possui suas próprias prioridades de vida, portanto sabia que o dinheiro não era a principal motivação para permanecer no ambiente de trabalho.

Segundo Chivenato (1994), a principal crítica à Teoria dos Dois Fatores consiste em ser algo natural do ser humano acreditar que a culpa da desmotivação é sempre do outro. Assim, ele entendeu que a gestão de uma empresa não deve dedicar-se apenas em limitar os fatores desmotivacionais, mas também em investir em fatores motivacionais para que sua equipe produza com o máximo de potencial, porque iniciativas tomadas e tidas como atitudes em prol do empregado não trazem resultados tão benéficos como o esperado, garantindo apenas fatores higiênicos, sem possibilitar motivação.

A teoria dos dois fatores mostra-se de grande valia para os servidores, pois podem influenciar na qualidade e desempenho de suas atividades. A motivação deve reestruturar os cargos com desafios e recompensas, provocando oportunidades crescentes de realização, responsabilidade, crescimento e reconhecimento. Quando o servidor é atingido por fatores que influenciam sua motivação, o desempenho das suas atividades atinge diretamente a organização, por este motivo, devem ser trabalhados para que não ocorram malefícios a ambos (SILVA, 2014).

O próximo tópico se dá desta vez com o entendimento da Teoria da Expectância ou Expectativa de Victor Vroom.

### **Teoria da Expectância ou Expectativa**



A Teoria da Expectância ou Expectativa foi desenvolvida em 1964 por Victor Vroom, a qual faz menção à motivação. Ligada à Psicologia, recebeu muitas críticas, mas tem se tornando aceita e muito importante. Com essa teoria, Vroom procura explicar que a motivação é uma junção de crenças e expectativas que o indivíduo cria com o trabalho e ao mesmo tempo misturam-se com seus desejos. Sendo assim, quando se trata das motivações do indivíduo, deve ser considerado seus desejos e seu ambiente de trabalho (SOARES, 2003).

A Teoria da Expectativa baseia-se em três mecanismos, a valência, a instrumentalidade e a expectativa. Apresentando os seguintes conceitos: a) Valência ou atratividade de recompensa: é a valorização de seu esforço pelo trabalho realizado; b) Força ou instrumentalidade: é a crença de que o desempenho do trabalho, de forma específica, poderá resultar em uma recompensa positiva; c) Expectativa: é a relação entre valor e força, quando o indivíduo precisa identificar o quanto deve se esforçar para alcançar um bom desempenho. Representado como: Força da motivação = valência x instrumentalidade x expectativa (VROOM, 1964), conforme a Figura 3:

Figura 3: Teoria da Expectância



Fonte: Vroom (1964).

O resultado desses mecanismos é que motiva o indivíduo a tomar decisão ou ainda a executar ou não uma ação. Decidir ou agir depende do quanto deseja ser recompensado, de sua estima de probabilidade e ainda que todo esforço empenhado resulte num desempenho vitorioso (SOARES, 2003).

A motivação comanda as escolhas de comportamento do indivíduo, avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação que precisa ser tida como decorrente das relações entre as expectativas que ele cria e os resultados esperados (FERREIRA, 2006).

A motivação e o máximo esforço do funcionário são provocados quando o resultado

se dá com uma boa avaliação de desempenho, que sucederia em reconhecimentos oferecidos pela instituição, a título de exemplo, promoção do funcionário, bônus ou aumento no salário. Essas recompensas possibilitavam ao funcionário o alcance de seus objetivos (FERREIRA, 2006).

Segundo Shields (2007), esta teoria, embora complexa em sua execução, possibilita uma prática compreensão na gestão da motivação. Ela ainda evidencia a percepção, o julgamento e a escolha individual e reconhece que cada indivíduo faz escolhas sensatas ao que espera receber. Para Pereira (2011), essa teoria estima que o indivíduo se esforce para atingir suas metas, dessa forma, busca programar sua vida conforme os resultados dessa dedicação.

Vroom desenvolveu sua teoria, devido não aceitar a teoria de Herzberg. Ele priorizou seus estudos na conduta do indivíduo quando se relaciona com o trabalho e mencionou que a força motivacional que traz o indivíduo ao trabalho é o produto da expectativa pelo resultado conquistado e o valor demonstrado pelo caminho a ser trilhado até alcançar seu objetivo (LOPES, 1980).

De acordo com o entendimento de Pink (2010), a Teoria da Expectância fundamenta-se na visão econômica do indivíduo; nela, as pessoas são vistas como seres únicos que possuem anseios e propósitos contrários ao trabalho, inspirando-os a adotarem medidas mais favoráveis em cada situação.

Parafraseando Robbins (2008, p. 60), ela compreende que Victor Vroom em sua teoria: “sustenta, essencialmente, que a intensidade da tendência para agir de uma determinada maneira depende da intensidade da expectativa de que essa ação trará um dado resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo”.

No geral, a teoria é baseada em uma visão da relação econômica do indivíduo. Vendo as pessoas como tendo necessidades próprias e expectativas com base no trabalho. A influência desses termos e conceitos para o desempenho dos colaboradores dentro das organizações, pois cada um tem uma razão para agir de certa maneira, alguns enxergam uma boa oportunidade para alcançar e conseguir o melhor desempenho e buscam aperfeiçoar suas habilidades outras apenas

exercem as atividades que lhe são determinadas, sem buscar melhorias na execução onde não vejam oportunidade de recompensas (SILVA, 2014).

No último tópico acerca das teorias motivacionais será abordada a Teoria da Equidade proposta por Adams.

## **Teoria da Equidade**

Em 1965, John Stancy Adams formulou a Teoria da Equidade com uma visão do ambiente de trabalho. Compreendia que ali havia uma comparação social e afirmava ainda que a motivação resulta da avaliação que o próprio indivíduo faz sobre suas contribuições pessoais e as recompensas que recebe por essa contribuição, como também como os outros contribuem e não são recompensados (REIS, 2004).

A Teoria da Equidade ou Teoria do Equilíbrio baseia-se no ponto de vista do trabalhador quando se refere ao seu senso de justiça e sua relação de trabalho com a empresa; entende que a motivação necessita do equilíbrio entre as contribuições do trabalhador e as recompensas oferecidas pelo empregador. Esta compreensão se dá pela teoria da dissonância, a qual afirma que quando há uma dissonância cognitiva, o indivíduo precisa continuar com sua pronta remoção (LOBOS, 1975).

Lobos (1975) ainda acredita que Adams determina que exista inequidade sempre que uma pessoa percebe que há uma desigualdade entre a relação de seus investimentos e resultados com os investimentos e resultados de outra pessoa, existe aí um desequilíbrio, ou seja, não há justiça.

O foco principal da Teoria da Equidade é o dinheiro como recompensa. Conforme esta teoria, os indivíduos costumam fazer comparações com outros indivíduos, nas mais variadas situações na tentativa de reconhecer a equidade dos fatos. O indivíduo avalia a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas em uma avaliação subjetiva que dificilmente condiz com a situação real. Possa ser que veja alguma inequidade quando realizar suas comparações e sentir-se desvalorizados e a partir de então demonstrarem rebeldia ou vejam como algo positivo e comecem a agir de maneira que

conquiste uma igualdade, a título de exemplo, o indivíduo começa a defender-se da desigualdade afirmando que tal acontecimento não iria ser bom para ele (LOBOS, 1975).

Pode-se realizar uma comparação na organização de forma interna ou na atuação do indivíduo, quando verificado o desempenho empregado e a recompensa conquistada como também analisar o desempenho e a recompensa dos demais servidores da organização, e quando feita a comparação de forma externa, ou seja, analisando contribuições e recompensas dos servidores de outras organizações. Ao fazer as comparações e estas se revelassem como justas e honestas, estaria presente a equidade, mas quando se apresentassem injustas e desonestas, as comparações estarão desequilibradas, gerando insatisfação e desmotivação (SOARES, 2003).

Ainda conforme o entendimento de Soares (2003), no tocante à organização, a Teoria da Equidade vincula-se ao reconhecimento dos funcionários e a distribuição de benefícios. Para que se possa haver um bom clima na organização, esses processos precisam ser bem conduzidos, pois apagaram a visão de injustiça existente entre os colaboradores e provocaram estímulos para que haja motivação no ambiente de trabalho.

Quando realizam tarefas similares e num mesmo ambiente de trabalho, as pessoas são comparadas umas com as outras, estas desenvolvem diferentes tipos de motivação. Assim, quando compara, o funcionário realiza uma avaliação subjetiva em relação ao seu empenho e sua recompensa quando analisa o desempenho de outros funcionários em atividades similares às suas (VERGARA, 2009).

Para Vergara (2009), a Teoria de Adams envolve questões como igualdade nas relações e justiça no trabalho, pois se analisar que o ambiente no qual realiza suas tarefas existe situações de injustiças e ainda percebe que produz mais que outros funcionários da equipe e mesmo assim é recompensado igualmente, ele se sentirá desmotivado porque a organização não está o recompensando de acordo com seus esforços e contribuições.

O indivíduo está motivado a agir ao verificar que a relação entre os resultados obtidos e suas contribuições foram equivalentes. Eles não se preocupam somente com a quantidade absoluta das recompensas



oferecidas pelos seus esforços, mas também quando compara suas recompensas com as dos demais e se houver discrepância nestas comparações, eles ficarão desmotivados (Kwasnicka, 2003).

Em concordância com Kwasnicka (2003, p. 32):

Em uma situação em que se sintam mal remunerados por seus esforços, a motivação para trabalhar e aumentar os resultados é minimizada. O indivíduo pode sentir-se mal remunerado se investe todas as energias em um trabalho rotineiro e tedioso. Em contrapartida, um trabalho que enfatize a criatividade e o raciocínio independente é capaz de produzir um comportamento motivador.

Kwasnicka (2003) ainda acredita que esta teoria confirma-se quando diz que o indivíduo se motiva ao sentir-se bem no trabalho e aspectos ambientais adequados geram indivíduos responsáveis, criativos e proativos.

Após serem analisadas as principais teorias acerca da motivação, será apresentado a seguir o método sobre o qual foi desenvolvida a pesquisa.

### **Método da pesquisa**

A metodologia deste estudo se deu por uma pesquisa de natureza quantitativa, que através da quantificação das informações colhidas procurou identificar os fatores relacionados com a motivação no trabalho.

A pesquisa de natureza quantitativa caracteriza as técnicas de delimitação e coleta de dados usados para alcançar os objetivos deste estudo. Para isso, utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário elaborado pela pesquisadora com base nos fatores higiênicos e motivacionais, composto por perguntas fechadas com a escala de Likert de cinco pontos: (1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Indiferente; 4- Concordo parcialmente e 5- Concordo totalmente), para ser aplicado aos Policiais

Militares da 3ª Companhia do 23º Batalhão do Estado de Pernambuco.

Para facilitar a interpretação dos dados coletados foi dividida em duas partes, a primeira com a análise sobre o perfil dos pesquisados e a segunda visava identificar os fatores motivacionais e/ou desmotivacionais nos policiais por meio dos fatores higiênicos e motivacionais, por meio da apresentação da média, mediana, moda e desvio-padrão.

A média pode ser definida como uma medida de tendência central importante porque incorpora o valor de cada participante da pesquisa. Já a mediana requer que primeiro ordene-se os dados de acordo com seu tamanho e difere da média porque é a posição cujo valor numérico situa-se na metade da distribuição dos demais valores quando organizados em ordem crescente. E entende-se por moda o valor que ocorre com mais frequência e mais do que uma vez e não providencia uma indicação de todos os valores coletados numa pesquisa, mas sim daquele que mais se repetiu. Ela não exige cálculos, apenas uma contagem e pode ser determinada tanto para dados numéricos quanto para categóricos (MCHUGH, 2003).

O desvio padrão é uma medida de dispersão estatística mais comumente usada para demonstrar a variabilidade dos dados. A dispersão de um conjunto de dados é pequena se os valores estão bem concentrados na média e é grande se estão muito espalhados em torno da média. Ou seja, ela estima o grau em que o valor de determinada variável se desvia da média. Matematicamente, a raiz quadrada da variância é o desvio padrão (FREUND, 2006).

Foi escolhido este método de amostragem, por permitir que fosse ouvido o maior número possível de serventuários, ou seja, 80 policiais, em um universo de 87 (oitenta e sete) policiais militares, responderam a pesquisa realizada no mês de agosto do corrente ano, na 3ª Companhia, localizada no sertão de Pernambuco, tendo participado da entrevista, servidores de ambos os sexos, de variadas idades, abrangendo tanto os que trabalham no setor administrativo da companhia como os de policiamento ostensivo ordinário e especializado, com diferentes níveis hierárquicos e tempo de serviço.

### **Resultados da pesquisa**

A análise dos dados obtidos permitiu identificar os principais fatores que provocam a motivação no trabalho nos servidores, as satisfações e insatisfações encontradas, como também listar o que os motiva a continuar exercendo a profissão e quais as contribuições que estas motivações trazem ao desempenho da função.

Ao analisar o perfil dos policiais militares percebeu-se que em relação ao gênero da população pesquisada lotados na referida companhia, a maioria é do sexo masculino, ou seja, 80% e apenas 20% são do sexo feminino. Quanto à faixa etária dos serventuários, identificou-se que 54% estão com idade que varia entre 37 e 50 anos e 46% com idade entre 26 e 30 anos. Em relação ao estado civil dos policiais analisados, 53,8% do universo estudado são casados, 38,5 são solteiros e 7% não definiram. A pesquisa também analisou a escolaridade dos policiais e pode observar que 19,2% possui apenas ensino médio, 30,8% ensino superior incompleto, 38,5% concluíram o ensino superior e 11,5% pós-graduação, demonstrando que o efetivo da companhia possui um bom nível de escolaridade, conforme o Tabela 01:

Tabela 01 – Perfil do servidor pesquisado.

Gênero:	
Masculino	80%
Feminino	20%
Faixa etária:	
26 a 36	46%
37 a 50	54%
Estado civil:	
Solteiro	38,5%
Casado	53,8%
Outro	7,7%
Escolaridade:	
Ensino Médio	19,2%
Superior incompleto	30,8%
Superior completo	38,5%
Pós-graduação	11,5%

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2018).

Os fatores higiênicos referem-se às condições que circundem a pessoa enquanto ela trabalha, elas são consideradas extrínsecas a ela e quando presentes deixam de causar insatisfação, mas não garantem que as pessoas ficarão satisfeitas, apesar disso, se ausentes, são capazes de gerar insatisfação (BERGAMINI, 2008).

Observando os fatores higiênicos citados na pesquisa, tais como, a satisfação das necessidades como moradia, alimentação, transporte, entre outros, os pesquisados demonstraram com média de 4,6, mediana 4, moda 4 e desvio padrão 0,99, concordando que suas necessidades de sobrevivência são satisfeitas, ou seja, os resultados encontrados demonstram uma tendência para a não insatisfação, como mostra a Tabela 02:

Tabela 02– Fatores higiênicos.

Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
As necessidades como moradia, alimentação, transporte, entre outras, são satisfeitas?	4,6	4	4	0,99

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2018).

O plano de saúde SISMEPE (Sistema de Saúde dos Militares do Estado de Pernambuco) visa prestar o atendimento médico aos militares estaduais, funcionários civis e seus dependentes, ofertado, mas com desconto obrigatório para os titulares, com resultados com média 2,8, mediana 2, moda 2 e desvio padrão 1,24, a maioria não considera válido, uma vez que o mesmo só é oferecido para atendimento em cidades distantes do sertão, onde residem os policiais da companhia. Mas mesmo assim, aderem e pagam ao plano por medo de precisarem de atendimento de maior relevância não ofertado na região, conforme a Tabela 03:

Tabela 03– Plano de saúde.

Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Considera o SISMEPE válido?	2,8	2	2	1,24

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2018).

As viaturas também foram objeto da pesquisa, por serem consideradas como o local

de maior permanência durante a jornada de trabalho, e ao serem questionados se são ideias, uma média de 2,2, mediana 2, moda 1 e desvio padrão 1,14, os servidores concordam que as viaturas utilizadas não são ideais, visto que o policiamento ordinário executa essencialmente suas atividades em rondas pela cidade, inclusive em estradas vicinais, e em sua grande maioria, as que são enviadas para a companhia, são veículos inadequados para o serviço por serem carros tipo de passeio, conforme a Tabela 04:

Tabela 04– Viaturas.

Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
As viaturas são ideais?	2,2	2	1	1,14

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2018).

Ao verificar a remuneração paga, demonstraram com média 3,9, mediana 4, moda 4 e desvio padrão 1,23, que consideram que o salário corresponde às atividades desenvolvidas pela segurança pública, como mostra a Tabela 05:

Tabela 05– Remuneração.

Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
O salário corresponde às atividades desenvolvidas na segurança pública?	3,9	4	4	1,23

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2018).

Mesmo tendo respostas negativas, segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, esses fatores higiênicos não agregam satisfação ao funcionário, eles apenas impedem a insatisfação. Já quanto aos fatores motivacionais, que são os fatores intrínsecos, a pesquisa demonstrou uma leve tendência à desmotivação sendo, porém, necessário um reforço quanto a estes fatores para se garantir um nível melhor de motivação.

Tais fatores apresentam-se como indispensáveis para a motivação dos servidores

e demonstram manter certa relação com o exercício da função, destarte é natural que os servidores julguem que os salários pagos são inferiores ao previsto assim passam a esperar bonificação, aumento de salário ou promoção, tendo em vista que irão atender suas metas pessoais, sem isso, ocorre desmotivação mediante o sentimento de desvalorização do trabalho (ROBBINS, 2002).

A teoria da Equidade defendida por Adams diz que para que os servidores de uma instituição se sintam motivados e comprometidos com a mesma, é preciso que sejam incentivados, por meio de gratificações e promoções. Como também a Teoria da Expectativa de Vroom, ressalta que a motivação não depende apenas dos objetivos individuais, mas também dos coletivos, com isso os servidores motivam-se quando empregam esforços dentro da instituição, mas esperam recompensas, que podem se dar através de gratificações e promoções (ROBBINS, 2002).

Sobre os critérios adotados para ascensão hierárquica na profissão, com média 1,7, mediana 2, moda 1 e desvio padrão de 0,87, não consideraram serem justos, pois o critério adotado para a promoção por tempo de serviço é de 10 anos, um período considerado pelos PM como muito longo para passar de uma posição para outra, conforme a Tabela 06:

Tabela 06 – Promoção.

Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Os critérios para ascensão hierárquica são justos?	1,7	2	1	0,87

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2018).

A oportunidade de novas escolhas profissionais também foi questionada, e com média 3,9, mediana 4, moda 4 e desvio padrão 1,19 responderam que sairiam para outro emprego, mas, contudo, se para um com melhores condições e jornada de trabalho, oferta de salário mais alta do que já recebem e na mesma região, porém, afirmam também que se acomodaram e não estão buscando outras oportunidades, conforme mostra a Tabela 07:

Tabela 07 – Outro emprego.

Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Sairia da PM para outro emprego?	3,9	4	4	1,19

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2018).

Sobre a realização pessoal como a citada por Maslow, uma média de 4,5, mediana 4, moda 4 e 5 e desvio padrão 0,70 de servidores afirmaram sentirem-se satisfeitos por terem escolhido a PM para servirem. E de acordo com Robbins (2005), uma pessoa que tem um elevado nível de satisfação para com o seu trabalho, inclina-se a apresentar atitudes positivas em relação a ele, já uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas, demonstrado na Tabela 08 a seguir:

Tabela 08 – Satisfação pessoal.

Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Seu emprego lhe proporciona satisfação pessoal?	4,5	4	4 e 5	0,70

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2018).

Segundo a Teoria de Herzberg, para que os servidores fiquem satisfeitos e obtenham um maior desempenho, torna-se necessário incorporar fatores motivadores ao trabalho. Para provocar a motivação é necessário o enriquecimento dos cargos, de forma a proporcionar mais autonomia, senso de realização, responsabilidade e desenvolvimento aos funcionários (HERZBERG, 1997 apud DUBRIN, 2001).

Diante dos demais questionamentos abordados, o de maior relevância para esta pesquisa, ressalta a importância de saber se os servidores estão de fato motivados no trabalho, e constatou-se com média 3,7, mediana 4, moda 4 e desvio padrão 1,18 que os mesmos se sentem motivados no ambiente de trabalho e a permanecer trabalhando, isto pela estabilidade financeira, necessidade de subsistência da família e pela oportunidade de prestar um bom

serviço à comunidade, conforme a Tabela 09 abaixo:

Tabela 09 – Motivação.

Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Sente-se motivado no seu trabalho?	3,7	4	4	1,18

Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2018).

É natural ao ser humano o desejo em ser reconhecido. Por este motivo, dedica todos os seus esforços a um mesmo trabalho na espera de receber uma recompensa pelo esforço empenhado e quando este reconhecimento acontece, libera suas características e potencialidades que até então não conheciam. Este reconhecimento pode ser por meio de um simples gesto, uma palavra ou até uma promoção no trabalho (VERGARA, 2000).

Os fatores que provocam a motivação dos Policiais Militares da 3ª companhia do 23º BPM, pode-se dizer, a partir da análise dos dados coletados, com base nas teorias motivacionais, que está a realização pessoal em ser policial militar, as condições adequadas para o trabalho, uma boa remuneração capaz de suprir as necessidades pessoal e familiar e a possibilidade em contribuir com a segurança pública.

## Conclusão/Considerações

Conforme preceitua a Constituição Federal de 1988, a segurança pública é dever do Estado e direito de todos os cidadãos, e a Polícia Militar constitui um dos órgãos responsáveis pela preservação de ordem pública e da incolumidade das pessoas e patrimônio. Assim, busca no dia a dia cumprir sua missão adequando-se as transformações ocorridas na sociedade oriundas de culturas, educação, sensação de impunidade, entre outras coisas.

Para que os policiais militares possam desempenhar suas atividades com qualidade e persistência, inúmeros fatores podem estar associados, sobretudo, aspectos como motivação, satisfação, valorização e outros. No entanto, valorizar e investir nos

profissionais são um dos principais pontos para um bom desempenho nas instituições.

Com o objetivo de identificar o que provoca a motivação no trabalho destes servidores foi realizada uma pesquisa, na qual foi permitido compreender como a motivação no ambiente de trabalho é um desafio importante, tendo em vista a complexidade de seu ofício e considerando as mais variadas circunstâncias e situações causadoras de estresse que este profissional enfrenta na sua jornada de trabalho faz com que este desafio seja ainda maior.

A partir da análise realizada, observou-se que itens como a ascensão hierárquica e os atuais meios de promoção foram considerados injustos, o plano de saúde ofertado também foi considerado inválido pelos respondentes, tendo em vista que não atende à região a qual estão lotados e como também as viaturas foram consideradas como inadequadas para a realização das atividades desempenhadas na região situada a companhia. Esses fatores foram identificados como causas de desmotivação. Portanto, os gestores desta organização devem estar atentos em relação a estes itens, pois são fatores que contribuem para a satisfação e motivação dos policiais militares, o que vem a refletir também no desempenho de seus trabalhos.

No entanto, apesar de encontrar itens considerados desmotivadores como os que já foram supracitados, pode-se perceber quesitos que divergem da falta de motivação, como no tocante a questões que tratam da remuneração oferecida, que foi considerada como adequada para o trabalho desempenhado na segurança pública e em relação à satisfação das necessidades descritas nos fatores higiênicos que são entendidas com satisfação. Houve-se um expressivo número de respondentes que afirmaram que só sairia da Polícia Militar se fosse para outro emprego com as mesmas condições de jornada de trabalho e salário condizentes com os atuais e relataram ainda possuir realização pessoal por ser/estar na corporação, sentindo-se motivados neste trabalho.

É de suma importância que os policiais tenham reconhecimento sobre suas ações pela instituição, pois conforme compreendido pelo estudo realizado, esse reconhecimento gera sentimentos positivos,

como valoração, autoconfiança e sentimento de utilidade no trabalho desempenhado.

Os gestores públicos precisam estar mais próximos dos servidores, ouvindo-os e compreendendo suas necessidades para assim aplicar políticas públicas que visem à garantia da integridade física, psicológica, emocional e social dos serventuários como também a inserção de programas de qualidade de vida, para que estes experimentem desempenhar suas atribuições com mais satisfação e motivação.

Importante ressaltar que a partir da desmotivação encontrada em relação ao tempo de espera para ascensão hierárquica, também se faz necessário que a própria instituição estude meios e possibilidades de mudança acerca do assunto e encontre outras possibilidades de promoção como também premiar os policiais que se destacam durante o serviço, podendo ser por meio de elogios públicos, dispensa do serviço (folga), condecorações por serviço prestado (diploma de destaque operacional, medalha de honra ao mérito), entre outros.

Logo, pode-se perceber que este estudo alcançou seu objetivo e concluiu que existe a possibilidade de melhorar a motivação dos servidores da segurança pública. Para isso, é necessário e importante que se façam novas pesquisas que permitam avaliar a relação entre os profissionais e os gestores. Assim, a busca por políticas públicas que possibilitem valorizar o elemento humano, em que estes possam servir à população com mais qualidade em suas ações, tornando-se cada vez mais comprometidos em atingir os objetivos organizacionais.

Para tanto, é preciso expressar que este estudo apresenta suas limitações como se restringindo apenas a uma única companhia de policiais que abrange quatro municípios, tendo um quantitativo de policiais pequeno, ou seja, com uma amostragem menor que 200 entrevistados comparados ao universo de companhias existentes no estado, demonstrando a dificuldade em obter uma amostra mais significativa. Outro ponto a ser considerado se trata da questão da aplicação do instrumento da pesquisa, pelo fato do seu preenchimento ter ocorrido durante os turnos dos policiais e em certos momentos pode ter ocorrido uma certa celeridade para que isto acontecesse. Por fim, percebeu-se como limitação a falta de estudos com o mesmo objetivo e população aqui apresentados. Nesse

contexto, tais fatores contribuíram para limitações do estudo, o que se recomenda para os próximos, uma amostra mais significativa e representativa da população para melhor avaliar a realidade vivenciada e se obter resultados mais precisos.

## Referências

AGUIAR, M. A. F. de. **Psicologia Aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar**. Ed 1. São Paulo: Saraiva, 2005.

AQUINO, C. P. de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1984.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. In: RAE Executivo, v.1, n.2, nov. 2002 a jan. 2003.

\_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas, psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: sucesso nas organizações**. São Paulo: Pioneira Thomason Learning, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos [documento eletrônico]**. 7 Ed. Rev. Atual. Barueri, SP: Manole, 2009. Reimpressão 2010.

COHEN, A. R. ; FINK, S. L. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUBRIN, A. **Princípios de administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

FERREIRA, A. **Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes**. 2006. 65 fl. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

FREUND, J. E. **Estatística Aplicada: economia, administração e contabilidade**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FRIED, Y.; FERRIS G. R. **The validity of the Job Characteristics Model: A review and metaanalysis**. Personnel Psychology, v. 40, p. 287-322, 1987.

GAGNÉ, M. et al. **The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries**. European Journal of Work and Organizational Psychology, Hove, v. 24, n. 2, p. 178-196, 2014.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HACKMAN, J.R., OLDHAM, G.R. **Work redesign**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980

HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**. 3ª ed. São Paulo. Makron, 1992.

KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOBOS, J. **Teorias sobre a motivação no trabalho**, RAE – Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 15, n.2, p. 17-25, Mar/Abr. 1975.

LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MARTINS, J.; EMMENDOERFER, M. **O que vem sendo escrito sobre motivação na esfera da Administração Pública: um estudo à luz das publicações nos EnANPAD's no período de 1997-2006**. In: Encontro de Administração Pública e Governança. 32. Anais... Salvador, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000. P.34.

MASLOW, A.H. **Motivation and personality**. New York: Haper e Row. 1970.

\_\_\_\_\_. **Future visions: The unpublished papers of Abraham Maslow**. Ed. Edward Hoffman. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc. 1996.

McHugh ML. **Estatísticas descritivas. Parte II: mais comumente usado estatísticas descritivas**. J Spec Pediatr Nurs. 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. Ed. rev. e ampl. 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da Administração**. 3 ed. Rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NETO, M. T. Reis. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho**. 2004. 288 fl. Tese (Doutorado

em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.

OLDHAM, G. R.; CUMMINGS, A. 1996. **Employee Creativity: Personal and Contextual Factors**. Academy of Management Journal, v. 39, n.3, p. 607-635.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento Organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PEDROSA, R. et al. **Motivação: diferença de percepções entre funcionários e gestores**. In: Encontro da ANPAD. 37. Anais... Rio de Janeiro, 2013.

PEREIRA, F. K. S. **Variações motivacionais em ambientes de remuneração variável: um estudo com os valores pessoais**. 2011. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2011.

PIMENTA, J. ; GARBIN, T. **Motivação para o trabalho: um estudo com servidores do Ministério Público de Minas Gerais**. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 4. Anais... Brasília, 2013.

PINK, D. **Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional** / Daniel Pink; tradução Bruno Alexander. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos da Administração: conceitos essenciais e aplicações**. Tradução de Robert Brian Taylor. 4ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.



\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Reimpressão 2008. P. 60.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2009.

SAMPAIO, J. R. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. In: ENCONTRO NACIONAL ANPAD, 28, 2004, Curitiba.

SAMPAIO, J. MORÁVIA, C. **Motivação de voluntários em creche do terceiro setor**. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 2. Anais... Curitiba, 2009.

SHIELDS, J. **Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies**. Melbourne: Cambridge University Press, 2007.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. 2ª ed. São Paulo. Pearson, 2014.

SOARES, I. M. **Motivação no Trabalho: uma pesquisa junto aos servidores técnico administrativos da Fundação Universidade Estadual do Ceará**. 2003. 144 fl. Dissertação (Mestrado em Serviço Social), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE.

SOL, A. et al. **Influências na motivação de vendedores: um estudo envolvendo remuneração, identificação, conflitos, sistemas de controle, diferenciação e facilitadores**. In: Encontro da ANPAD. 38. Anais... Rio de Janeiro, 2014.

SOUZA, C.; LIMA, L.; MARQUES A. **Fatores condicionantes da motivação de colaboradores voluntários: estudo de caso de uma Empresa Júnior da Universidade Federal de Alagoas**. In: ENCONTRO DA ANPAD. 32. Anais... Rio de Janeiro, 2008.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 451.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração. Tradução de Alves Calado**. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VROOM, V. H. **Trabalho e motivação**. Nova Iorque: John Wiley, 1964.